

DGTA-Kongress Saarbrücken 2010

Wirksame Interventionen in Organisationen

Sind Berne's 8 Interventionen in Organisationen sinnvoll?

Welche anderen Interventionen sind noch wirksam?

Inhalte / Ablauf

- Berne´s 8 Interventionen/Operationen
- Nicht beschriebene Interventionen / Operationen
- Beispiele aus der Organisationsarbeit
- Systemische Interventionen
- Beispiele Systemischer Interventionen
- Differenzierung / Anwendung / Diskussion

Vorüberlegungen/Annahmen

- Interventionen = Einmischung, dient der Veränderung, der Heilung, der Autonomie des Klienten - zumindest in erster Linie
- Berne benutzt die Begriffe Intervention und Operationen synonym
- Berne hat Gruppentherapie gemacht, aber nicht mit primären Zielen für die Gruppe, sondern mit der primären Zielsetzung der Heilung für den Einzelnen
- Berne hat individualpsychologisch, nicht systemisch oder organisational gearbeitet
- Berne hat teilweise selbst unterschiedliche Deutungen seiner Operationen beschrieben
- Berne sieht die Arbeit mit seinen Operationen als Prozess, beginnend mit Nr. 1 (Interrogation) ,und endend mit Nr. 8 (Cristallisation)
- Die Nutzung der Operationen für O-Arbeit bedarf einer systemischen/organisationalen Denkhaltung mit dem Ziel, die Autonomie in der Organisation zu fördern
- Alle Operationen dienen der ER-Stärkung des Patienten/Klienten, der Entrübung / Erweiterung des Bezugsrahmens, der Autonomie des Klienten

Berne's 8 Interventionen/Operationen

1. Fragestellung (interrogation)
2. Hervorhebung (specification)
3. Konfrontation (confrontation)
4. Erklärung (explanation)
5. Illustration (illustration)
6. Bestätigung (confirmation)
7. Deutung (interpretation)
8. Kristallisation (crystallisation)

Beschrieben in Berne: „Principles of group treatment“

Berne's 8 Interventionen/Operationen

1. Fragestellung (interrogation)

- Entscheidende Punkte herauszuarbeiten, klarzustellen
- Aktivierung ER des Klienten, Steuerungsimpuls – welcher Ich-Z. antwortet?
- Informationssammlung, gemeinsamen Bezugsrahmen zu schaffen

2. Hervorhebung (specification)

- Hervorheben, was bedeutsam erscheint /woran sich Klient erinnern soll
- Präzisierung, Konkretisierung z.B. von Verhalten
- Evtl. Vorbereitung für spätere Erklärung

3. Konfrontation (confrontation)

- Klient aufmerksam machen, z.B. auf Muster oder Widerspruch zum Beh.-Ziel
- Behandlungsziel sollte in der Intervention sein
- Schiff: wirksames Infragestellen des (eingeschränkten) Bezugsrahmens.

4. Erläuterung/Erklärung (explanation)

- Auch TA- Deutung, dem ER des Klienten eine neue Bedeutungsgebung
- seines Tuns zu vermitteln. (Positive Konnotation)

Berne's 8 Interventionen/Operationen

5. Illustration (illustration)

- Verdeutlichung von Nr. 4, z.B. durch Anekdote, Metapher, Gleichnis,
- Vergleich (z.B. mit anderem Kontext); greift i.d.R. eine vorangegangene
- Konfrontation auf, dient der Einprägung möglichst mit Humor, lebendig

6. Bestätigung / Bekräftigung (confirmation)

- Nachdoppelung einer Konfrontation, in anderem Zusammenhang, dient
- der Verfestigung der Grenze zwischen den Ich-Zuständen (ER-EL / ER – K)

7. Deutung (interpretation)

- Erlebnisgeschichtliche Deutung, Skriptansatz, Prägung, Regressive Arbeit
- Quelle der Störung suchen (geht das in O-Arbeit, wie?)

8. Kristallisation (cristallisation)

- Klient wird vor Entscheidung gestellt , sich in Richtung Autonomie zu
- verändern (ER+K, kein EL), will Klient Verantwortung für sich über-
- nehmen? (geht das in O-Arbeit, wie?)

Nicht beschriebene Operationen

- Unterstützung
Stroke, NEL, beschützend
- Versicherung
EL-TA, bestätigt Richtigkeit der Bedürfnisse des Klienten
- Überzeugung
„Verführung“ im positiven Sinne „Warum tun Sie es nicht?“
- Ermahnung / Anweisung
„Du musst“ (kritisch, EL →K, nicht Autonomie stärkend)
- Erlaubnis
„Es ist okay, was du vorhast...“

Nicht als Operationen beschrieben, vermutlich weil nicht ER,
d.h. auch nicht ER-stärkend

Handlungskriterien von Berne

Alle Interventionen dienen der Heilung, der Autonomie des Klienten und es bedarf der Klärung folgender Fragen:

- Wovon heilen, was ist das „Pathologische“?
- Was ist die Basis für eine therapeutische Diagnose?
- Welche psychologische Hypothesen habe ich?
- Wie erreiche ich einen Ich-Zustand?
- Welche Interventionen erreichen das ER des Klienten?
- Wie ist die Reaktion mit und auf die Gruppe?

Übertragung auf Organisationen

- Was ist das (heutige) Thema der (Person/Gruppe/Orga)?
Was ist das dysfunktionale/problematische dabei?
- Was sind psychologische/transaktionsanalytische Hypothesen über Personen/Gruppe/Organisation?
Wie werden die Rollen in der Organisation gelebt?
Welche (persönl.) Muster werden in der organisationalen Rolle gezeigt?
Welche Problemlösungskompetenzen, welche Spiele werden gezeigt?
Wie beziehen sie sich aufeinander? Was sind die Konsequenzen?
- Welche Ich-Zustände ansprechen, von wem, wie erreichen?
- Welche Interventionen werden wirksam sein?
- Wie wird die Gruppe/Organisation darauf reagieren?
- Ist der Sachverhalt, der mich beschäftigt, dysfunktional und für das Thema relevant?

Übertragung auf Organisationen

(meine z.T. vereinfachten Ideen)

- Systemische Denkhaltung der Berater
 - Systemfokus, Organisationale und Rollen-Muster,
 - Kommunikationsmuster, Problemlösungsmuster
 - funktional/dysfunktional statt gesund/pathologisch, definiert der Klient
- Klientensystem hat eigene Wirklichkeitskonstruktion (Bezugsrahmen)
- Beratersystem auch (auch TA-Modelle sind nur Wirklichkeitskonstruktionen)
- Realität Klientensystem verstehen (Hypothesen, Erklärungen)
- Gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion schaffen
- In der gemeinsamen Wirklichkeit wirksam intervenieren
- Übertragung aufs Klientensystem und Stabilisierung
- Evaluation

Systemische Interventionen

(ein Auszug, mit Bezug zu Königswieser, Balling, B.Schmid)

- 3 Arbeitsebenen Systemischer Interventionen:
 - Architektur (gesamter Beratungsprozess)
 - Design (Gestaltung einzelner Massnahmen)
 - Instrumente (Operationen)
- Prozess Systemischer Intervention:
 1. Informationen sammeln
 2. Hypothesen bilden
 3. Interventionen planen
 4. Intervenieren
 5. Reflektieren - und wieder von Vorne

Systemische Interventionen

(ein Auszug, mit Bezug zu Königswieser, Balling, B.Schmid)

Typische Systemische Instrumente

- **Systemische, zirkuläre Fragen** (dienen der Enttrübung und auch der Info-Gewinnung. B.Schmid: Fragen nach Unterschieden (zeitlich, Systemteile) und nach System-Beziehungen)
- **Hypothetische Fragen** (angenommen, wenn..., verweben von Diagnose und Intervention, erzeugen neuer, ungewohnter Denkmuster, Energie von Problem- zur Lösungsorientierung lenken)
- **Paradoxe Interventionen** (Klient soll sich mit Gegenpositionen auseinandersetzen, Trennung von EL/K-Glaubenssätzen und ER, erzeugen neuer Denkmuster, positive Umdeutungen, Entlastung von Schuld, Reframing - erweitern der Wirklichkeitskonstruktion)
- **Analoge Interventionen** (Metaphern, Bilder, Geschichten, Märchen, Skulpturen stellen, aus anderem Kontext oder anderer Systemperspektive, Entlastung von Schuld)
- **Systemische Kommentare** („Streuen“ von Veränderungsbotschaften, meist am Ende einer Sitzung, Diskussion nächste Sitzung – Klient befasst sich inzwischen damit.)

Systemische Interventionen

Manche Systemischen Interventionen lassen sich auf einer

1. Ebene mit Berne´s Interventionen vergleichen, z.B.

- Systemische Fragen mit Befragung
- Paradoxe Interventionen mit Deutung/Erklärung
- Analoge Interventionen mit Illustration

Aber auf einer 2. Ebene sind sie anders, transaktionsanalytisch „um die Ecke“ herum. Systemische TA´s verwirren, irritieren und trennen ER von EL und K-Anteilen (z.B. eingeschränkte oder verfestigte Denkweisen und Glaubenssätzen), sind deshalb m.E. wirksame Entrübungsarbeit und damit im Bern´schen Sinne ER-stärkend.

Viele von Berne´s Operationen lassen sich m.E. systemisch „umarbeiten“ und sind so auch in Organisationen wertvoll.

Resumée

Mit Berne's Interventionen/Operationen kann aus meiner Sicht gut in / mit Organisationen gearbeitet werden, wichtig ist mir hierbei der systemische / organisationale Fokus und eine konstruktivistische Haltung in der Arbeit.

D.h. z.B.:

- Fokus auf Rollen und Funktionen statt Personen
- Organisationale Kommunikationsmuster statt personale
- Problemlösungsmuster der Organisation statt der Person
- Organisationskultur / Bezugsrahmen der Organisation
- Dysfunktional / funktional statt pathologisch / gesund
- Systemische Nutzung der Berneschen Interventionen
- Arbeit an konstruierten Wirklichkeiten statt Wahrheiten